

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL
ELABORAÇÃO DE CASOS DE EMPRESA PARA ENSINO

Luísa Nedel Buhr

DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS

Porto Alegre

2008

Luísa Nedel Buhr

DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Dra. Elaine Di
Diego Antunes

Porto Alegre
2008

Luísa Nedel Buhr

DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:

Aprovado em de..... de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Examinador

Prof. Examinador

Orientador – Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço à família, namorado, madrinha e amigos pela paciência e pelo apoio ao longo do meu trabalho. Por fim, agradeço à minha orientadora Elaine Di Diego Antunes, que me auxiliou com notável e louvável dedicação, tornando viável a concretização desta atividade.

RESUMO

O presente trabalho versa sobre um dilema vivenciado na Empresa Oil Luby, com a chegada de um sucessor, mais jovem, ao quadro funcional. Deparando-se com a realidade da empresa, surgiu o confronto do formato de gestão segmentado e restritivo, pelo qual a empresa vinha sendo administrada, com as novas exigências do mercado. Recém graduado, o protagonista da história ingressa com idéias inovadoras, calcadas em estratégias que visam à perpetuação do negócio. Focou seu primeiro ponto de análise na área de recursos humanos, que era constituída por um Departamento de Pessoal, restrita a uma operação de contratação e demissão de funcionários e arquivamento de documentos. Naturalmente encontrou toda a resistência possível por parte da Diretoria. Havia necessidade de implementar mudanças, uma vez que a empresa encontrava-se lucrativa? Caso afirmativo, seria este o melhor momento?

Palavras-chave: departamento de pessoal – gestão de pessoas – mercado competitivo

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma Circular	10
Quadro 1 – Levantamento de informações para elaboração do diagnóstico	17
Quadro 2 – Planejamento de Gestão de Pessoas	21
Quadro 3 – Concepções organizacionais comparadas	32
Quadro 4 – Integração da estratégia de R.H na estratégia da empresa. Etapas do processo de formulação	33
Figura 2 – Ligando os Processos de PRH ao Planejamento Estratégico	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OIL LUBY: SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA	9
2.1	ORIGEM DO PROBLEMA: MUDANÇA NA ESTRATÉGIA DA OIL LUBY	11
3	SITUAÇÃO PROBLEMA	12
4	EVOLUÇÃO DOS FATOS	14
5	REVISÃO DA LITERATURA	23
5.1	DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS	23
5.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	30
5.2.1	Planejamento De R.H	34
6	QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	39
6.1	INSTRUÇÕES PARA O PROFESSOR	39
6.2	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	39
6.3	TÉCNICA DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS	40
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

Paulo Moreira, diretor administrativo da Empresa Oil Luby, ao sair de uma reunião de diretoria, para definir as futuras mudanças no setor de pessoal da empresa, questionou-se: “Será realmente necessário reavaliarmos o papel, a estrutura e as atividades do departamento de pessoal em nossa organização, uma vez que a empresa se encontra lucrativa? E será este o momento correto para implementarmos tal mudança?”.

Como a empresa vinha sendo rentável em suas operações e a estrutura estava “equilibrada” em seu funcionamento, a tendência à “manutenção das coisas” era muito grande, pois não havia um elemento desencadeador da necessidade de sequer repensar mudanças.

Porém, o ingresso de Olavo Moreira (um dos sucessores da Oil Luby, recentemente formado em administração, cheio de novas idéias baseadas em estratégias para manter a empresa competitiva no longo prazo), fez com que Paulo Moreira se deparasse com um momento crucial: “Devemos optar por mudanças implicando em aumento do efetivo, e conseqüente aumento dos custos, ou partimos do princípio que em time que está ganhando não se mexe?”.

2 OIL LUBY: SUA TRAJETÓRIA HISTÓRICA

Em 1999 duas empresas concorrentes, únicas atuantes no segmento de rerrefino de óleo lubrificante do RS, decidem fundir-se, aproveitando as vantagens competitivas que esta nova situação traria para ambas. Uma tinha 47 anos de atividade no ramo e a outra 38 anos. Como este segmento - que na prática é indústria de reciclagem - é muito dependente das decisões governamentais (ANP) e tem pouca representatividade no meio industrial por ser pequeno, a fusão foi fundamental para viabilizar a continuidade das operações de ambas.

Daí surge a Empresa Oil Luby, produtora de óleos lubrificantes que também atua no segmento de rerrefino, sendo uma das maiores da América Latina neste ramo, atendendo às normas e regulamentações da Agência Nacional de Petróleo (ANP), e do Conselho Nacional do meio-ambiente (CONAMA).

A indústria desenvolve produtos de alta qualidade, pautada por responsabilidade socioambiental, com mix de 8 (oito) produtos atendendo a linha automotiva e industrial, sendo o “carro chefe” o óleo básico, produto semi-acabado, vendido à granel, diretamente para companhias produtoras de óleo acabado com marca própria. Seu faturamento está dividido da seguinte maneira: 83% no Estado do Rio Grande do Sul, 6% no Estado de Santa Catarina, 5% no estado do Rio de Janeiro, 4% no Paraná e 2% em São Paulo.

Instalada na região metropolitana de Porto Alegre, possui sede com 61.000 m² de área. Trata-se de uma empresa familiar composta por dois sócios, com participações relativamente equilibradas no capital social, que são os diretores da atual gestão.

A empresa está estruturada em três grandes áreas: Administrativa, Produção e Logística, possuindo um organograma circular, onde cada área e seus setores têm igual importância dentro do processo produtivo.

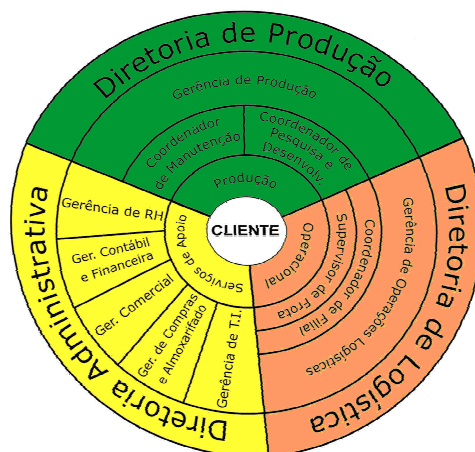


Figura 1 – Organograma Circular

O quadro de pessoal é composto por 186 (cento e oitenta e seis) colaboradores efetivos e 39 (trinta e nove) funcionários terceirizados, atuando nas áreas de produção, logística e administração. No primeiro semestre a média do turnover geral da empresa foi de 3,81%, já o turnover por desligamento, foi de 1,66%. O nível de escolaridade dos funcionários está dividido em: 12,21% superior completo; 33,72% segundo grau completo e 54,07% escolaridade inferior ao ensino médio.

A atividade de rerrefino pressupõe uma logística diferenciada, pois a coleta da matéria-prima (óleo queimado) é o início do processo de reciclagem e é parte do processo de produção. A Empresa Oil Luby possui 60 caminhões-tanque, que coletam o óleo nos estados da Região Sul: PR, SC, RJ e no sul de SP. Como produto final, produz dois tipos de óleo (básico e o acabado). A produção média da empresa é de 1.200 m³ de óleo por mês (1.200.000 litros) e por ano é 14.400 m³ (14.400.000 litros). O óleo básico¹ é produto fundamental para fabricação do óleo lubrificante acabado de todas as companhias e de todas as indústrias distribuidoras de petróleo.

A empresa em questão tem dentre seus principais clientes, a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S/A, Repsol YPF Brasil S/A, Companhia de Petróleo Ipiranga, Shell Brasil Ltda., Ipiranga Química S/A, Viapol Ltda, etc. Seus maiores concorrentes são as próprias companhias de petróleo e alguns produtores de óleos lubrificantes acabados como a LF, Ingrax e Menzelub, bem como outras indústrias

¹ É definido pela Portaria da ANP 129/1999: Especifica os óleos lubrificantes básicos de origem nacional ou importado para comercialização em território nacional.

de rerrefino, Lwart, Lubrasil Lubrificantes Ltda, Proluminas Lubrificantes Ltda, entre outras.

2.1 ORIGEM DO PROBLEMA: MUDANÇA NA ESTRATÉGIA DA OIL LUBY

A Oil Luby tomou a decisão estratégica de incrementar a venda do lubrificante envasado com sua própria marca para agregar valor ao seu negócio, diminuindo a venda da *commodity* (óleo básico), utilizando seu *know how* de óleos lubrificantes, para desenvolver novos produtos.

O mercado de lubrificantes do Brasil passa por um momento de mudanças radicais na concorrência, recentemente parte da Companhia Ipiranga foi vendida para o Grupo Ultra e para a Petrobrás. Este mesmo Grupo comprou a Texaco – Chevron; já a Esso Móbil foi vendida para maior usina do país, a Cosan.

Estas mudanças ocasionaram momento “raro” de fragilidade do mercado, dando oportunidade para que Empresa Oil Luby lance uma nova linha de lubrificantes. É o início de um grande desafio, a empresa está se profissionalizando, modernizando sua marca, redefinindo sua missão, visão e valores empresariais, mudando sua estrutura, com o objetivo de se manter em um mercado cada vez mais competitivo.

Missão: *“Nosso Compromisso é prover à sociedade óleos lubrificantes de alta qualidade, desenvolvidos com responsabilidade sócio-ambiental e lucratividade.”*

Visão de Futuro: *“Ser padrão de qualidade em óleos lubrificantes e em responsabilidade ambiental na América do Sul”.*

Valores e Princípios:

- *Seriedade:* Compromisso com nossos clientes e fornecedores.
- *Responsabilidade Social e Ambiental:* Cuidar do bem estar dos nossos colaboradores e do meio-ambiente ao nosso redor.
- *Ética:* Atuar de forma responsável e transparente.
- *Qualidade:* Conformidade e inovação em tudo o que se faz.

3 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em 2006, Oil Luby contava com departamento de pessoal composto por dois funcionários. Eles eram encarregados de todas as rotinas operacionais, tais como:

- Admissão / Demissão;
- Controle e concessão de férias;
- Processamento da folha de pagamento;
- Controle de cartões ponto;
- Controle de absenteísmo;
- Compra e distribuição de vale transporte;
- Contratação de serviços terceirizados de: Saúde Ocupacional, Seguro de vida, Limpeza, Segurança Patrimonial, Manutenção Predial e Alimentação.

Francisco e Roberto eram os dois únicos integrantes do setor de pessoal. A atuação deste “time” obedecia a critérios de “sigilo”. Tudo era mantido em clima de mistérios e segredos, com um caráter essencialmente burocrático.

Entretanto, com a entrada de Olavo Moreira, um dos sucessores da empresa, a forma de funcionamento, a estrutura e as atividades desenvolvidas por eles passaram a ser questionadas. Olavo apresenta idéias inovadoras para o DP, mas essas se chocaram com a maneira conservadora e defensiva com que os fundadores vinham conduzindo o gerenciamento das pessoas na Oil Luby. Diante da zona de conforto adotada pelos fundadores, emergiram conflitos, impasses de difíceis tratativas. Olavo então teve que mostrar atitude, perseverança, paciência, competência e determinação.

Foi fundamental a utilização de bons argumentos para convencer a “velha guarda”. Olavo Moreira reuniu-se com a diretoria e desabafou:

A manutenção de um setor atrasado tal como o DP, com profissionais desqualificados, acostumados a pensar de cima para baixo, limitados à mera operacionalização de rotinas, vai contra a necessidade da empresa de manter-se competitiva nos moldes do atual mercado, que está cada vez mais veloz e feroz. Há necessidade de mudanças estratégicas e ações empreendedoras imediatas.

Todas as explicações fundamentadas pelo sucessor embasavam a necessidade de uma mudança premente, mas os sócios ainda encontravam-se

resistentes em adotar um novo modelo de gestão de pessoas, uma vez que a empresa mostrava-se extremamente lucrativa.

4 EVOLUÇÃO DOS FATOS

A forma como o departamento de pessoal vinha sendo administrado, deixava a empresa vulnerável e fragilizada. Não havia medidas preventivas, proativas e as atividades realizadas pelos funcionários desta área eram feitas de modo desorganizado, descompromissado e sem nenhum planejamento. A empresa vinha crescendo e a substituição por um setor inserido em novos moldes de gestão era inevitável, por isso Olavo, com espírito empreendedor, visionário, cheio de idéias e com “sede” de mudanças, em uma das primeiras reuniões com seu pai e com outro sócio comentou: “Senhores, temos que urgentemente profissionalizar o “DP”, caso contrário, a empresa não vai acompanhar as demandas das necessidades do capital humano, em um mercado cada vez mais competitivo”.

Paulo Moreira e Joaquim Dutra ficaram alguns minutos sérios, inquietos, mas logo Joaquim argumentou:

Olavo, sei que tu és jovem, com espírito empreendedor, cheio de idéias inovadoras, mas devemos agir com muita cautela. Tu realmente achas que é o momento certo para implementar tal mudança? É realmente necessário reavaliar o papel do DP, uma vez que a empresa encontra-se numa ótima situação?

O processo de negociação entre Olavo e os sócios foi bastante árduo e demorado. Foram feitas diversas reuniões, para tentar convencer a geração mais velha dos benefícios que a mudança na gestão de pessoas traria para a empresa, e exposto diferentes pontos de vista. O sucessor “não deu o braço a torcer”, mantinha sua posição diante das resistências encontradas.

Em uma das reuniões, Olavo mostrou-se muito ansioso e incomodado com a indefinição da diretoria, e disse:

As organizações que experimentam períodos prolongados de sucesso tendem a ser, particularmente, resistentes à mudança e propensas ao fracasso. A nossa empresa deve ser mais flexível e mover-se pelo mercado. Não podemos pensar apenas na lucratividade, temos que pensar em competitividade e expansão através das pessoas. Somente desta forma nos manteremos “vivos”, ou será que os senhores preferem fechar as portas da empresa nos próximos anos?

Paulo e Joaquim naquele momento sentiram que Olavo estava perdendo a paciência e disseram: “Olavo fica calmo. Pára com esta insistência, pois precisamos pensar mais a respeito. Uma mudança feita às pressas também é um bom motivo para fechar as portas da empresa, não achas?”

O sucessor “não se deu por vencido” e alguns dias após a reunião entrou novamente na sala de Paulo Moreira para conversar:

Pai, eu sei que a nossa empresa está em ótima fase, mas o senhor precisa entender que o nosso ambiente interno está um caos. Os funcionários estão desmotivados e a expectativa de crescimento profissional para eles é zero. Considero a manutenção da empresa nos moldes em que ela se encontra atualmente lamentável. Não posso permitir que esta situação percore. Temos que mudar!

O Diretor Administrativo, após escutar atentamente Olavo, disse:

Meu filho, não sejas tão precipitado! Eu e Joaquim já fizemos tanto por esta empresa... Quantas mudanças já foram implementadas desde a nossa gestão. ... Eu me sinto seguro em relação ao sistema atual, sempre administrei a empresa desta forma, seria um grande risco investir em todas estas modificações. Como vou encarar o Joaquim, se não obtivermos bons resultados?

O sucessor na tentativa de finalizar a conversa teceu seu último comentário:

É óbvio que estas mudanças só trarão benefícios para a empresa. A profissionalização é peça fundamental no processo e sem a mesma iremos à “bancarrota”. As pessoas são a base de sustentação de qualquer empresa. Se percebermos ao longo do tempo que os colaboradores não são devidamente preparados, é necessário tomar algumas atitudes urgentes, pois esse fato poderá prejudicar em muito a qualidade do trabalho e acarretar em uma imagem negativa da empresa, além de aumentar significativamente os custos. Temos que pensar na otimização da mão-de-obra. Se qualificarmos nosso quadro economizaremos futuramente.

Depois da conversa que teve com seu filho, Paulo Moreira, passou o dia pensativo, e resolveu tomar uma atitude, escreveu email para Olavo pedindo que fosse feito um levantamento de todos os problemas do setor e as possíveis soluções.

Prontamente Olavo acatou o pedido do pai, e dirigiu-se ao departamento de pessoal. Como seria inviável pedir para Francisco e Roberto levantarem os principais problemas do setor, pois desta forma, estariam assinando suas cartas de

demissão, Olavo Moreira contratou uma empresa de consultoria externa, especializada em Gestão de Pessoas. Essa diagnosticou o seguinte cenário:

PROBLEMA	SOLUÇÃO
Contratos de trabalho precários, colocando em risco a empresa	Todos os contratos devem ser refeitos e validados pelo advogado
Mais de 50 funcionários sem seguro de vida	Deverá ser feito a inclusão de todos os funcionários, passando o preenchimento da ficha de inclusão no seguro a fazer parte da rotina de admissão
Funcionários trabalhando sem ter o contrato assinado, nem registro na CTPS	Registrar e colher assinaturas dos funcionários
Admissões sem processo seletivo	Criação e divulgação de um processo de recrutamento e seleção, com inclusão de referências, avaliação psicológica e participação direta da chefia
Benefícios (vale transportes, refeições e cestas básicas) entregues sem recibo, sem controle	Total controle de quem tem direito, com entregas mediante assinatura de recibos
Descontos indevidos de benefícios de funcionários que solicitaram o cancelamento	Atualização de dados no sistema e ressarcimento de funcionários
Rescisões com mais de 1(um) ano sem homologação no ministério do trabalho	Rescisões devem ser homologadas no Ministério do Trabalho
Funcionários já com tempo de serviço e sem receber o adicional (quinqüênio)	Situação deve ser regularizada com o repasse do quinqüênio.
Funcionários regidos pelo sindicato sem o repasse do dissídio homologado em maio / 2007	Situação deve ser regularizada com o repasse do dissídio
Funcionários trabalhando sem crachá e sem registro de ponto	Todos os funcionários devem utilizar um modelo novo de crachá. Deverá ser criado um novo logo e as informações atualizadas.
Espelho do ponto sem assinatura dos funcionários há mais de 6 (seis) meses	Deverão ser colhidas as assinaturas dos funcionários
Funcionários sem ficha registro assinada	Deverão ser colhidas as assinaturas dos funcionários
Pagamento de notas do refeitório sem conferência de consumo	Deverá ser feito total controle de tudo o que está sendo consumido e trabalhar na melhoria da qualidade do serviço prestado
Pastas de funcionários incompletas, faltando vários documentos	Deverá ser feito a organização pasta por pasta - previsão de finalização até final deste ano
Desorganização geral nos documentos do setor	O setor deverá ser organizado diariamente e se for preciso fazer hora extra para colocar tudo em dia
Convênio médico com valor elevado e qualidade precária de atendimento	Na impossibilidade de romper o contrato com atual empresa, trabalhar se-á para melhorar o atendimento e talvez reduzir custos
Qualidade ruim do atendimento prestado aos funcionários, mau humor, informações erradas, ajustes não realizados, adiamento ou falta de retorno...)	Mudança da equipe, com a conseqüente qualificação do atendimento e das informações prestadas
Falta de comunicação com os demais setores	Isso deverá ser trabalhado diariamente através de reuniões e e-mails
Terceiros trabalhando sem a apresentação de documentos exigidos por lei (PCMSO, ASO's, ficha registro de empregados)	Situação deve ser regularizada obrigando estas empresas a apresentarem toda a documentação exigida.
Empresas terceirizadas com valores exorbitantes	Contratação de temporários para a manutenção com um custo bem inferior

PROBLEMA	SOLUÇÃO
Acompanhamento de funcionários novos e desligados	Criação de processos de acompanhamento funcional e entrevistas de desligamento
Falta de controle de afastamentos e atestados	Monitoramento por parte das chefias e Gestão de Pessoas, no intuito de reduzir o absenteísmo
Funcionários desempenhando as mesmas funções em cargos diferentes e com salários diferentes	Criação de um programa de cargos e salários na empresa
Funcionários desmotivados, insatisfeitos e incrédulos em relação ao crescimento dentro da empresa	Implantação de um plano de carreira
Falta de planejamento da área de recursos humanos	Estruturação do planejamento de Gestão Estratégica de Pessoas

Quadro 1 – Levantamento de informações para elaboração do diagnóstico:

Fonte: Informações extraídas de documentos institucionais elaborados pela empresa de consultoria externa em 2007.

O contato dos “encarregados” com a empresa de consultoria não foi nada fácil e todo o processo deu-se em clima de “tensão”. Francisco e Roberto passaram a maior parte do tempo “boicotando” os consultores, dificultando a coleta de dados, distorcendo informações e omitindo fatos importantes quando eram questionados. Eles sentiam-se inseguros e ameaçados, pois sabiam que suas tarefas eram desempenhadas de forma ineficaz, com falta de atenção e com erros.

Como a empresa de consultoria externa possuía uma vasta experiência na resolução destes tipos de conflitos, negociaram, motivaram e obtiveram todos os dados desejados para a confecção dos relatórios que seriam apresentados para a diretoria.

Depois de todo este levantamento, foi feita uma nova reunião de direção para discutirem sobre as futuras medidas a serem tomadas naquele setor. A partir do momento em que ficou claro a necessidade de mudanças, Paulo Moreira e Joaquim Dutra, decidiram desligar Roberto por ser mais desqualificado que Francisco, e este só permaneceria na empresa até a contratação da nova equipe para não deixar o setor “abandonado”.

A diretoria felizmente se deu conta de que para a empresa manter-se no mercado teria que implantar as mudanças sugeridas pelo sucessor, e que estas medidas forçosamente se estenderiam pelos demais setores da organização.

Os antigos “Encarregados” do Departamento de Pessoal seriam substituídos por um Gestor de Pessoas, subordinado ao Diretor Administrativo Adjunto (sucessor). A este novo funcionário seria atribuída a responsabilidade de estruturar

um setor que tinha absolutamente tudo a ser feito, e apresentar um plano que englobasse enfoques até então não contemplados pela empresa.

Olavo Moreira estava radiante com a decisão dos sócios, e logo deu “start” ao processo de contratação do novo gerente através de um *headhunting*. A candidata que mais se enquadrava ao perfil da vaga foi Ana Oliveira, profissional com mais de treze anos de experiência na área de Recursos Humanos, psicóloga, pós-graduada e adepta a novos desafios.

Ao ingressar na empresa Ana percebeu que teria muito trabalho pela frente, pois afinal de contas, teria que criar e estruturar a área de Gestão de Pessoas. Para que este desafio desse certo era necessário a contratação de uma nova equipe. Essa foi composta por profissionais graduados: uma psicóloga; uma advogada e uma administradora. O contexto do momento não comportava mais com a falta de profissionalização e despreparo dos antigos Encarregados. Desta forma, após inúmeras tentativas em desenvolvê-lo, Francisco foi desligado, já que se apresentava resistente e agressivo diante do processo de mudança.

Ana Oliveira estava muito feliz com sua equipe e no primeiro dia de trabalho fez uma reunião na área com seus novos funcionários e disse:

Precisamos definir nosso papel, saber o que deve ser feito e como deve ser feito. Devemos estruturar todos os processos de gestão de pessoas e criar indicadores para acompanhar os resultados do nosso trabalho. Temos que pensar em estratégias e principalmente no planejamento do futuro cenário. Desta forma, conseguiremos mostrar que nossa área não se resume em um centro de despesas, mas que também pode trazer lucro à empresa.

Nos primeiros meses, a equipe dedicou-se a organizar o setor, colocar em prática todas as soluções encontradas no diagnóstico, definindo um planejamento da área de Gestão de Pessoas através da seguinte missão: *“Assessorar e desenvolver pessoas, disponibilizando recursos legais e comportamentais com qualidade, visando a satisfação dos colaboradores e propiciando condições para a excelência nos resultados.”*

Planejamento I.**Objetivo:***– Geral*

- ✓ Estruturar a área de Gestão de Pessoas, através da criação e divulgação de políticas claras que atendam as necessidades da organização.

– Específicos

- ✓ Estruturação dos processos de gestão de pessoas;
- ✓ Definição de normas e procedimentos;
- ✓ Estabelecimento dos papéis da equipe;
- ✓ Criação de indicadores de resultado – RH estratégico;
- ✓ Fortalecimento da imagem da área, interna e externamente.

Planejamento II:**Estruturação dos subsistemas:***– Administração de Pessoal:*

- ✓ Folha de pagamento;
- ✓ Administração do Ponto;
- ✓ Implantação do novo sistema da folha de pagamento (Protheus);
- ✓ Atualização de documentos funcionais (registros, CTPS, certidões);
- ✓ Crachás;
- ✓ Admissões;
- ✓ Férias;
- ✓ Rescisões;
- ✓ Administração de benefícios (planos de saúde, VT, VR, cesta básica, seguro de vida);
- ✓ Arquivo (ativo e morto);
- ✓ Rateios

– Ativo Trabalhista:

- ✓ Reclamações trabalhistas;
- ✓ Perícias;
- ✓ Fiscalizações / notificações Ministério do Trabalho;
- ✓ Suporte à área de RH no que se refere à legislação trabalhista.

*– Recrutamento e Seleção:***Recrutamento**

- ✓ Mapeamento do perfil dos cargos, através da descrição de cargos;
- ✓ Requisição de pessoal;
- ✓ Avaliação da necessidade da vaga;
- ✓ Captação de candidatos;
- ✓ Agendamento do processo seletivo.

Seleção

- ✓ Entrevistas (individual e coletiva);
- ✓ Dinâmicas de grupo;
- ✓ Avaliação psicológica;
- ✓ Testes práticos;
- ✓ Referências;
- ✓ Encaminhamento para admissão.

– Acompanhamento Funcional:

- ✓ Definição da metodologia – instrumento de avaliação funcional
- ✓ Entrevista de período de experiência de 45 e de 90 dias para funcionários novos;
- ✓ Entrevista de acompanhamento de 30 e 60 dias para funcionários promovidos ou transferidos de cargo ou de setor internamente;

Planejamento II:

- ✓ Atendimento de apoio a funcionários por motivos pessoais ou profissionais.

– Desligamentos:

- ✓ Definição da metodologia – instrumento de entrevista de desligamento
- ✓ Entrevista de desligamento de funcionários;
- ✓ Controle e redução de turnover;
- ✓ Política de retenção de talentos.

*– Treinamentos:***Treinamentos Operacionais**

- ✓ Treinamentos de ingresso;
- ✓ Treinamentos técnicos;
- ✓ Treinamentos comportamentais;
- ✓ Treinamentos de reciclagem.

Treinamentos de Segurança

- ✓ Integração de segurança do trabalho;
- ✓ Brigada de emergência;
- ✓ Combate a incêndio;
- ✓ CIPA;
- ✓ Primeiros socorros;
- ✓ DST;
- ✓ Caldeiras;
- ✓ Direção defensiva.

Desenvolvimento de lideranças

- ✓ Formação de gestores e lideranças;
- ✓ Formação de instrutores;
- ✓ Grupos de trabalho.

– Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho:

- ✓ PPRA / PPP;
- ✓ PCMSO;
- ✓ PCR / PCA;
- ✓ ASO's;
- ✓ Uniformes e EPI's.

– Cargos e Salários:

- ✓ Levantamento, análise e definição dos cargos existentes;
- ✓ Pesquisa salarial de mercado e definição das escalas salariais da empresa;
- ✓ Atualização conforme a necessidade da empresa.

– Avaliação de Desempenho / Plano de Carreira:

- ✓ Definição do instrumento de avaliação de desempenho;
- ✓ Estruturação da matriz de competências;
- ✓ Metodologia de aplicação de avaliação;
- ✓ Treinamento dos gestores / líderes;
- ✓ Acompanhamento e divulgação dos resultados.

Planejamento II:

– Pesquisa de clima organizacional:

- ✓ Definição da metodologia: instrumento a ser utilizado, periodicidade, público alvo;
- ✓ Levantamento e análise dos dados;
- ✓ Devolução e coleta de informações para plano de ação;
- ✓ Plano de melhorias.

– Endomarketing:

- ✓ Levantamento de necessidades;
- ✓ Definição das políticas de comunicação interna;
- ✓ Definição das mídias a serem utilizadas;
- ✓ Avaliação continuada.

– Serviços de Apoio:

- ✓ Contratos de terceiros: revisão de contratos antigos, elaboração de novos e fiscalização do cumprimento de normas contratadas;
- ✓ Avaliação da qualidade dos serviços prestados por terceiros (portaria, vigilância, refeitório, etc.)
- ✓ Redução de custos com serviços terceirizados;
- ✓ Supervisão continuada.

– Indicadores de Gestão de Pessoas:

- ✓ Recrutamento e seleção (vagas em aberto, cargos e áreas que mais solicitam reposição, tempo médio de reposição, fontes de recrutamento, etapas do processo seletivo, etc);
- ✓ Desligamentos (motivos dos desligamentos, tempo de empresa das pessoas desligadas, custos com rescisões, turnover);
- ✓ Benefícios (custos com VT, refeições, cesta básica, etc. – empresa / funcionário);
- ✓ Reclamações trabalhistas (processos ajuizados, processos arquivados, processo em tramitação, principais pedidos, acordos judiciais, relatório de êxito);
- ✓ Treinamentos (número de horas por funcionário, treinamento ministrados, avaliações de reação, desenvolvimento de equipes).

– Eventos:

- ✓ Definição de datas comemorativas na empresa (aniversários, confraternizações, comemorações de resultados, etc);
- ✓ Organização e divulgação dos eventos;
- ✓ Acompanhamento e avaliação dos eventos realizados.

– Planejamento Estratégico de RH:

- ✓ Avaliação dos resultados alcançados em 2008;
- ✓ Elaboração do planejamento para 2009 em consonância com o Planejamento Estratégico da organização;
- ✓ Aprovação da Diretoria.

Quadro 2 – Planejamento de Gestão de Pessoas

Fonte: Informações extraídas de documentos institucionais elaborados pela gerência de Gestão de Pessoas em 2007

O novo enfoque dado à gestão de pessoas fortaleceu a importância da área dentro da empresa, a partir do momento em que ficou claro o entendimento dos benefícios que a mudança traria.

Compreendeu-se que profissionalizar significa definir e implantar processos estruturados para eliminar tarefas improdutivas, desenvolver competências comportamentais, potencializar os resultados financeiros e qualitativos da empresa. Forçosamente, esta mudança de visão levou a empresa a estender este processo aos demais setores da organização, resultando numa reestruturação global, feita dentro de novos parâmetros.

5 REVISÃO DA LITERATURA

5.1 DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL À GESTÃO DE PESSOAS:

Abordaremos neste item, pelo enfoque da literatura acadêmica especializada, a conceituação e a perspectiva histórica da evolução do setor, modelos de gestão e cases apresentados em edição especial de revista de negócios por empresas top em gestão de pessoas.

O modelo atual da gestão de negócios das empresas pressupõe a migração do tradicional departamento de pessoal à área de recursos humanos, evoluindo para o inovador modelo de gestão de pessoas. Como em qualquer organização, as mudanças, transformações, encontram resistências, que se forem vencidas pelas reformulações propostas, conseguirão capacitar a empresa para enfrentar as exigências do mercado.

Segundo Marras (2005), é preciso deixar de ver a administração do RH como algo simplesmente operacional, como era conhecido o velho DP (Departamento de Pessoal), que ainda hoje alguns teimam em chamar de RH. “A missão da administração de RH é atrair, desenvolver e reter talentos dentro da organização, pois desta maneira ocorre a vantagem competitiva para a empresa” (p. 137).

Fleury (in LIMONGI-FRANÇA, 2002, p. 32) ressalta que: “uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem”.

Ribeiro (2006) salienta que a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. A área de RH deve estar voltada para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva.

Para Marras (2005), muitos empresários ainda continuam a manter certa distância com relação ao profissional de RH. Esta “distância” está explicada pela postura típica do humanismo, representada pelo profissional desta área. Obviamente isto se refere aos empresários que, mesma à frente de empresas de grande porte e

com envolvimento direto com parceiros multinacionais, ainda teimam em considerar o seu trabalhador por esta ótica simplista e míope.

Na outra ponta da linha, contudo, existem empresários cuja visão ultrapassa as fronteiras do hoje e deixam claro em suas declarações o futuro das organizações alavancado pelas pessoas.

O autor menciona uma citação do ex-Ministro Ozires Silva:

A missão é bem complexa. Eu criei agora uma empresa de biotecnologia e estou selecionando o homem de RH. Tenho todas as posições preenchidas, menos a do RH, porque realmente é muito difícil encontrar a pessoa adequada, que possa exercer esta tarefa. Eu insisto sempre que a área de RH é uma das mais importantes, logo depois da de vendas. Nada acontece de importante na empresa senão depois da venda. Mas, mesmo o processo de vendas depende do RH. (MARRAS, 2005, p.133)

Os empresários inovadores reconhecem a importância estratégica desta função, mas confessam, por outro lado, a dificuldade de identificar no mercado um profissional realmente competente para assumir uma administração estratégica. O grande problema é um profissional capaz conseguir pensar tanto no campo racional (área de finanças, engenharia, comercial) quanto no emocional (áreas humanas e inter-relacionamentos pessoal). Falta uma visão holística para colaborar no processo decisório da companhia.

As organizações vencedoras esperam do RH que efetivamente seja parceiro nos diversos negócios da organização e, para tanto, precisam entender do negócio; que é efetivamente agregar algum tipo de valor.

Para Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), as múltiplas transformações na evolução do capitalismo e da sociedade ocidental provocaram mudanças profundas nas relações de trabalho e na configuração organizacional. Estas mudanças impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação de recursos humanos do “Departamento de Pessoal” à chamada “Gestão Estratégica de Pessoas”. Ressalta os autores, que no Brasil o RH veio primeiro como imposição para atender a exigências legais, de forma semelhante ao que aconteceu nos países mais desenvolvidos. O RH se desenvolveu lentamente no Brasil, tentando fugir da insignificância e do estigma do “DP”, nem sempre com sucesso: por desqualificação da função na empresa, seja pela incapacidade de assumir funções e de fato, agregar valor a organização. O RH de hoje no Brasil revela um profundo divórcio

entre o discurso idealizado (estratégico e holístico) e a prática (DP, limitado e retrógrado).

Segundo Marras (2005), existem duas principais vertentes que levaram as empresas a transformar suas políticas e gestões de pessoas:

- a globalização
- a mobilização sindical.

A primeira forçou as instituições empresariais a encontrar e a praticar mecanismos mais sutis de cooptação dos seus trabalhadores para conseguir enfrentar as exigências dos novos mercados, criados pela mundialização dos sistemas produtivos e econômicos.

A segunda, pela onda de reivindicações fortes do mundo sindical em democratizar os locais de trabalho, transformando os ambientes produtivos em locais mais amenos e de menor sacrifício ao mesmo tempo em que se passou a focar com maior intensidade os aspectos psicossociais ligados às necessidades humanas, além do salário, jornada de trabalho, hora extra, etc. Itens como a valorização do homem, participação, respeito, estima, lazer, desenvolvimento pessoal e profissional passaram a integrar as pautas de reivindicações dos trabalhadores.

As organizações descobriram, nesta caminhada, a possibilidade de, ao conceder estas reivindicações, obterem novas e redobradas forças para exigir, como contrapartida, maiores índices de produtividade e qualidade, tão necessários para enfrentar a onda de globalização canibalesca.

De acordo com Dutra (2002), houve um esforço das empresas na década de 80 para se adequarem às exigências do contexto externo com uma profunda revisão de seu comportamento, através da aproximação do processo decisório à base operacional. Este movimento exigiu a descentralização do processo decisório, tornando os gestores responsáveis pela gestão do negócio e de todos os recursos colocados a sua disposição, financeiros, materiais, tecnológicos e humanos. Desta forma, as empresas reduziram custo operacional em 30%, tornando este movimento imprescindível para que as empresas pudessem manter suas vantagens competitivas perante mercado internacional. Com este movimento o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor. Desta sorte, as empresas passaram a

depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios.

Na visão de Limongi França (2007), foram 5 (cinco) períodos clássicos que marcaram a Administração de Recursos Humanos no Brasil: Pré / Jurídico / Trabalhista (1930), Burocrático (1930-1950), Tecnicista (1950-1960), Sistemico (1960-1980), Relações Industriais Integradas (1980-1990) e o período de Reformas Estruturais Profundas (1990..).

No primeiro período (1930) há inexistência de legislação trabalhista no departamento de pessoal, caracteriza-se pela descentralização de funções e as demandas de pessoas estavam relacionadas a tarefas simples.

No segundo momento (1930 a 1950) há o advento da legislação trabalhista, surgem os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de apontamentos de freqüência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento dos salários.

No terceiro período (1950 a 1960) devido à implantação de numerosas plantas de fábrica há maior preocupação com eficiência e desempenho, a Administração de RH adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos composto por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social.

Já no período de abordagem sistêmica (1960 a 1980), começam a surgir cargos de gerência de recursos humanos, dá-se ênfase ao treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador.

No quinto período (1980 a 1990) ocorre alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. São realizados treinamentos para formação de liderança, aprendizado de atividades em equipes e discussões sobre neuroses e patologia do trabalho.

Por fim, o último e atual período é caracterizado por fatores de reformas estruturais profundas, de migração da função de Recursos Humanos, buscam novas identidades de denominação: gestão de pessoas, gestor de talentos, departamento de gente, entre outras. Os desafios de qualidade e competitividade são o sinal de vida ou morte das áreas, dos empregos e da própria unidade de negócios.

Ressalta Fischer in Fleury (2002, p.12) a definição de modelo de gestão de pessoas:

É a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processo de gestão. Tudo o que interfere de alguma maneira nas relações organizacionais pode ser considerado componente do modelo de gestão de pessoas. O comportamento organizacional não é produto direto de um processo de gestão, mas o resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na empresa. Gestão de pessoas é direcionamento e orientação desse agregado de interações humanas.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), as duas primeiras revoluções industriais caracterizaram-se pela figura do trabalhador como apêndice da máquina e pelos conceitos do paradigma industrial. Porém, nesta era de economia digital, Internet, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Uma gestão desatrelada a realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização. Em contrapartida, a gestão de pessoas que não procure antever o amanhã pode ser apanhada de surpresa pelas transformações que venham a atingir os fornecedores, os clientes, a competição do mercado e o ambiente com um todo, impedindo assim a organização de reagir de forma eficaz. O desempenho da organização do futuro deverá ser medido não apenas pelos dividendos advindos dos lucros distribuídos periodicamente, mas pela sua capacidade de manter-se no mercado, de proteger os investimentos realizados, de assegurar dividendos e empregos futuros mediante a melhoria dos produtos e serviços prestados.

Fischer in Fleury (2002) classifica as grandes correntes de gestão de pessoas em quatro categorias: **modelo de gestão de pessoas articulado como departamento pessoal** (área de trabalho voltada prioritariamente para transações processuais e trâmites burocráticos onde os empregados se tornaram fator de produção cujos custos deveriam ser administrados); **como gestão do comportamento** (diferentemente da administração de pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade); **como gestão estratégica** (o papel de recursos humanos se resumiria a adaptar-se à estratégia de negócio e a implementar sua diretriz específica); e, finalmente, **como vantagem competitiva** (agregar valor para o negócio e clientes). Salienta o autor que:

A estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo. À iniciativa limitada, à ordem superior, ao manual de procedimentos, à ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas. Por outro lado, uma estrutura matricial, por unidades de negócio ou em rede, demanda práticas de recursos humanos através das quais se percebe na empresa como uma totalidade (FISCHER in FLEURY 2002, p.15)

Marras (2005) ressalta que a cultura organizacional também é outra questão estratégica pouca ou nada trabalhada na gestão operacional. Cuidar dos valores, das crenças, dos ritos enquanto elementos fundamentais para perpetuar os valores culturais a serem praticados na organização, é uma responsabilidade percebida somente em organizações efetivamente preocupadas com o indivíduo e com o seu comportamento no mundo do trabalho.

Um “case” de sucesso através da Valorização das Pessoas para enfrentar tempos de crise foi relatado na revista Você S/A – Exame (Edição Especial, 2007).

Trata-se da empresa eleita campeã entre as melhores para se trabalhar: MASA, fabricante de componentes plásticos para eletrodomésticos, sediada em Manaus. A empresa enfrenta desde 2006 os efeitos da queda da vendas de TV’s provocada pela pesada concorrência de produtos chineses e aparelhos de LCD’s.

Nos últimos meses a fábrica trabalhou com metade de sua capacidade instalada, até que, um recente contrato com um cliente novo, possibilitou a retomada do ritmo normal. O modo como os dirigentes e funcionários enfrentaram o período difícil expôs ainda mais as virtudes da empresa e confirmou a sustentabilidade das políticas de gestão das pessoas. O nome por trás deste feito é o de Ulisses Tapajós Neto, diretor-presidente da empresa, cujo estilo comunicativo e transparente faz toda a diferença na gestão do negócio e desperta a confiança dos funcionários. Assumiu a empresa em 1993 para fechá-la, mas conseguiu reverter o que parecia inevitável e, em 2005, a MASA foi comprada pelo grupo americano Flextronix, líder mundial na fabricação de componentes plásticos para a indústria eletrônica.

Em 2006, frente à nova crise, adotou a mesma postura de outros tempos: parou a fábrica, reuniu no auditório dos diretores o pessoal da produção e convocou todos a pensar uma maneira de reduzir custos – antes, porém, garantiu que não cortaria nenhum posto de trabalho.... *“Para mim, eles são a solução não o problema”* afirma Ulisses.

Um ano após o início da crise a fábrica até ampliou seu quadro de funcionários. Isto só foi possível graças a um tremendo esforço de todos. O programa de sugestão de melhorias bateu recorde de participação – foram 1750 idéias, algumas surpreendentes, que não só facilitaram a execução de tarefas como também dobraram a produtividade.

Este extraordinário envolvimento das pessoas não se deve apenas ao carisma de Ulisses, mas também às políticas de RH que ele e sua equipe implantaram ao longo dos anos – um pacote abrangente, que contempla desenvolvimento profissional, qualidade de vida e cidadania. Ou seja, *a alma da empresa é a valorização das pessoas* e isso ficou ainda mais claro durante a crise, a ponto da MASA, empresa brasileira situada no meio da Amazônia, se tornar o *benchmark* do grupo Flextronix que possui 75 unidades em 35 países.

Outro referencial da importância do RH nos é dado pelo “Executivo do Século” Jack Welch, que sempre afirmou ser o RH a área mais poderosa da organização. Questionado a respeito, Welch afirma que o RH deveria ser a função mais relevante em qualquer empresa, pois, *“o que seria mais importante que a escolha das pessoas a serem contratadas, desenvolvidas ou demitidas? afinal, o negócio é um jogo e, como em todos os jogos, a equipe que conta com as melhores pessoas em campo e garante excelente entrosamento entre jogadores é a vencedora”*.

No entanto, não é o que se vê na maioria das empresas, nas quais o Diretor Financeiro é o todo poderoso, ao passo que o RH é mero figurante.

Analisando o problema via pesquisa feita com cinco mil profissionais da área, no México, Jack Welch constatou que há duas principais causas relacionadas a mau comportamento do setor:

- gerentes de RH se transformando em eminências pardas, poderosas e perniciosas, construindo e destruindo carreiras - nem mesmo por delegação do CEO - fazendo com que pessoas importantes à organização resolvam deixá-la;
- gerentes de RH impondo regras e regulamentos que não tem outro propósito senão aumentar a burocracia.

Como consertar? Tudo começa com a escolha das pessoas nomeadas para dirigir o RH. Os líderes precisam descobrir alguém com um tipo especial de hibridismo: pessoas que sejam em parte pastor, para ouvir todos os pecados e

queixas, sem recriminações; em parte pais, amando, orientando e também chamando a atenção quando necessário. Alguém que possa ser extremamente franco, mesmo quando a mensagem é dura, e angariar confiança como bom confidente, pois sabe guardar segredo.

Enfim, cabe aos líderes criar condições para que o RH execute suas verdadeiras atribuições: elevar a gestão das pessoas ao mesmo nível de profissionalismo e de integridade que a da gestão financeira.

Como o jogo depende de quem entra em campo e corre atrás da bola, o que poderia ser mais importante que a escalação de uma grande equipe?

Portanto, não é demais lembrar que são as pessoas que constroem a excelência das organizações e como tais devem ser alvo de permanente desenvolvimento. Neste enfoque, a concepção de estratégias adequadas para a gestão de pessoas constitui fator de sucesso nas organizações.

5.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:

Neste item abordaremos, pelo enfoque da literatura acadêmica, a conceituação, o papel múltiplo do RH estratégico, as características, as fases e os princípios do planejamento estratégico da gestão de pessoas e sua vinculação com o planejamento estratégico da empresa.

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas discussões empresariais, fato que está relacionado com o acirramento da competição em nível local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e a do conhecimento.

De acordo com Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002) o campo da estratégia empresarial representa uma temática relativamente recente na administração. Seus primeiros passos foram dados nas décadas de 1960 e 70, tendo apresentado um notável desenvolvimento na década de 1980 e, principalmente nos anos 90.

O conceito de estratégia segundo Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA *et al*, 2002, p. 38): “Formulação de missão e dos objetivos da organização, bem como de

políticas e planos de ação para alcançá-los, considerando os impactos das forças do ambiente e da competição”.

Para Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA *et al.* 2002) a estratégia no âmbito de recursos humanos surgiu na literatura internacional no início da década de 1980, seja com base nas críticas ao papel funcional/burocrático e nas fraquezas percebidas da área, seja por pressões ambientais que demonstravam a natureza estratégica de recursos humanos e de sua gestão.

Existe uma aparente evolução do conceito de administração de recursos humanos que resulta da crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle (os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados) para o comprometimento (as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais).

O quadro 3 apresenta as características distintivas dos modelos extremos que respaldam as estratégias de controle e de comprometimento quanto à estrutura organizacional, organização do trabalho, relações de trabalho e políticas de recursos humanos.

Características Distintivas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
Estrutura organizacional	Altamente hierarquizada – separa quem pensa e quem faz	Redução de níveis hierárquicos e de chefias, junção do fazer e pensar
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado (monotonia e frustração)	Trabalho enriquecido (desafios)
Realização do trabalho	Ênfase em controle explícito do trabalho	Em grupo
Relações de trabalho – políticas de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Controle implícito pelo grupo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Encarreamento flexível, emprego a longo prazo
Relações empregador-empregado	Independência	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca de convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
Políticas de RH		
Contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, amarradas na estrutura do cargo	Carreiras flexíveis, de longo alcance
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição de carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Individuais	Incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 3 – Concepções organizacionais comparadas

Fonte: Albuquerque, 1999.

De acordo com Anthony *et al* (apud Albuquerque In Limongi – França *et al*. 2002), são as seguintes as características da administração estratégica de recursos humanos:

- reconhece impactos do ambiente externo;
- reconhece impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- apresenta foco no longo prazo;
- enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- considera todos da organização;

- está integrada a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais.

Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA *et al.* 2002) dispõe que os planos estratégicos são geralmente de longo prazo, envolvem decisões de alto impacto organizacional e dependem grande volume de recursos na busca dos macroobjetivos da empresa. A estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização. Cabe ressaltar a importância do feedback ou da retroalimentação contínua de informações entre diversas etapas do processo através de avaliações de resultados ao longo do seu desenvolvimento.

Estratégia da empresa	Estratégia de RH
Visão do negócio	Desenvolvimento e compreensão e do comprometimento com a visão do negócio
Definição da missão	Missão de ARH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos Recursos Humanos
Definição dos objetivos organizacionais	Definição dos objetivos de RH
Definição das macro políticas	Definição das políticas de RH
Elementos estratégicos críticos	Elementos estratégicos críticos de RH
Seleção e desenvolvimento da estratégia	Estratégias de RH para inclusão no plano estratégico da empresa
Implementação	

Quadro 4 – Integração da estratégia de R.H na estratégia da empresa. Etapas do processo de formulação
Fonte: Albuquerque, 1999.

Na visão de Ulrich (1998), o profissional de RH deve atuar em quatro papéis diferenciados: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças. O autor sugere que o R.H adote múltiplos papéis, cumprindo desde as funções operacionais às estratégicas, tendo como foco de ação as pessoas e processos.

O RH deve exercer o papel de parceiro estratégico, atuando junto à alta administração, para construir e/ou consolidar uma estratégia baseada em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. Segundo Ulrich (1998, p. 43),

Por meio do diagnóstico organizacional, o R.H ajusta suas estratégias às do negócio da empresa, contribuindo para sua realização. Assim sendo, as ações primordiais do gerente de recursos humanos estratégicos traduzem as estratégias empresariais em prioridade de R.H.

O papel de especialista administrativo é o mais conhecido do R.H que, já há algum tempo, desenvolve funções técnicas de recrutar, selecionar, treinar, aconselhar, remunerar, etc. Para efetivamente atuar como especialista administrativo, o R.H tem de exercer suas funções operacionais, auxiliando os gerentes na condução de suas equipes, de maneira a agregar valor ao negócio da organização.

Na função de defensor dos funcionários, o Recursos Humanos deve reconhecer e atender às demandas, preocupações e anseios dos funcionários, bem como prover condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização.

Por último, o R.H como agente de mudança, deve buscar a transformação cultural da organização e das pessoas. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento das ações necessárias ao processo. O R.H deve dominar as tradições e a história da empresa, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Ao atuar nesses quatro papéis, o Recursos Humanos estabelece uma parceria com os gerentes de linha, tornando-se um parceiro empresarial, uma vez que ele apresenta, segundo Ulrich (1998, p. 56), “competência no diagnóstico de organizações, na reengenharia de processo, em ouvir e responder aos funcionários e em gerir a transformação cultural”.

5.2.1 Planejamento de R.H

O planejamento estratégico de recursos humanos coleta e utiliza informações para apoiar as decisões sobre os investimentos a serem feitos em atividades de

R.H. Essas informações incluem os objetivos futuros, as tendências e as diferenças entre os resultados atuais e aqueles desejados. Um bom plano de R.H é um instrumento de trabalho que ajuda os empregados e todos os executivos a verem como as decisões dessa área darão apoio às metas da organização.

Segundo Silva (2002), para que possamos garantir resultados, a área de recursos humanos precisa atuar de maneira proativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e às tendências de mercado, mas com uma visão fortemente voltada para as necessidades do negócio. Como incorporar essa visão ao planejamento estratégico de RH nas organizações?

No primeiro momento, quando discutimos a razão e a maneira como as atividades de recursos humanos podem realmente agregar valor, precisamos abrir nossa visão no tocante aos limites e paradigmas existentes em relação ao papel do RH nas organizações.

Tal visão está relacionada a uma ampla análise e visualização integrada da situação administrativa, econômica e financeira da organização, bem como do ambiente externo em que está inserida, ou seja, identificação de aspectos econômicos, políticos e sociais do mercado de atuação, da demanda de produtos ou serviços, investimentos e lucros, das potencialidades de mercado em relação aos clientes, da perspectiva mercadológica a médio e longo prazo, etc.

De posse dessas informações, é possível realizar análises detalhadas das principais tendências do mercado, da perspectiva e do cenário em que a empresa está inserida, qual deve ser o parâmetro de balizamento de definição das prioridades do negócio e de atividades e programas de recursos humanos.

As quatro questões que envolvem o processo de planejamento e a abordagem de diagnóstico (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000)

- **Onde estamos agora?** Analisar condições externas e as condições organizacionais, bem como as características dos funcionários.
- **Onde queremos chegar?** Definir a divisão e formular os objetivos de RH baseados na eficiência e equidade, de acordo com os interesses dos principais acionistas da empresa;
- **Como sair daqui e chegar lá?** Definir a estratégia de RH, escolhendo as atividades necessárias e definindo os recursos necessários para levá-la adiante;

- **Como fizemos? Onde estamos agora?** Analisar os resultados pela avaliação das novas condições de acordo com os objetivos definidos e reiniciar o processo.

As fases do Planejamento Estratégico de RH segundo Milkovich e Boudreau (2000):

1) Estrutura disponível de RH:

- Reestruturação de Cargos e Salários: novas funções, extinção de funções por meio da análise, avaliação e classificação de cargos e da política salarial;
- Levantamento das necessidades de RH/inventário de RH: visão da quantidade e tipo de mão de obra.

2) Triagem de candidatos/Recrutamento e Seleção: preencher as vagas oferecidas pela empresa.

3) Banco de Talentos/Plano de Carreira: indica os empregados com potencial para ocupar certos cargos.

Os Princípios do Planejamento de RH quanto:

- à estruturação da atividade de RH: flexível, dinâmica e integrada à organização (subsistemas visam eficácia e eficiência: produtividade);
- ao nível de comunicação: política adequada, justa e realista comunicada de forma clara, coerente e contínua a todos;
- ao treinamento e desenvolvimento de RH: deve estimular programas de capacitação e atualização profissional de forma permanente.

Segundo Walker (apud BOHLANDER *et al.* 2003), todas as questões empresariais têm implicações humanas e todas as questões de recursos humanos têm implicações empresariais. A figura 6 ilustra o esquema básico de como as empresas começaram a alinhar o PRH (planejamento de R.H.) ao planejamento estratégico, e como sua integração tende a ser mais efetiva quando há reciprocidade entre os dois processos. Nesse relacionamento, a equipe da alta gerência reconhece que as decisões do planejamento estratégico afetam e são afetadas por questões de R.H.

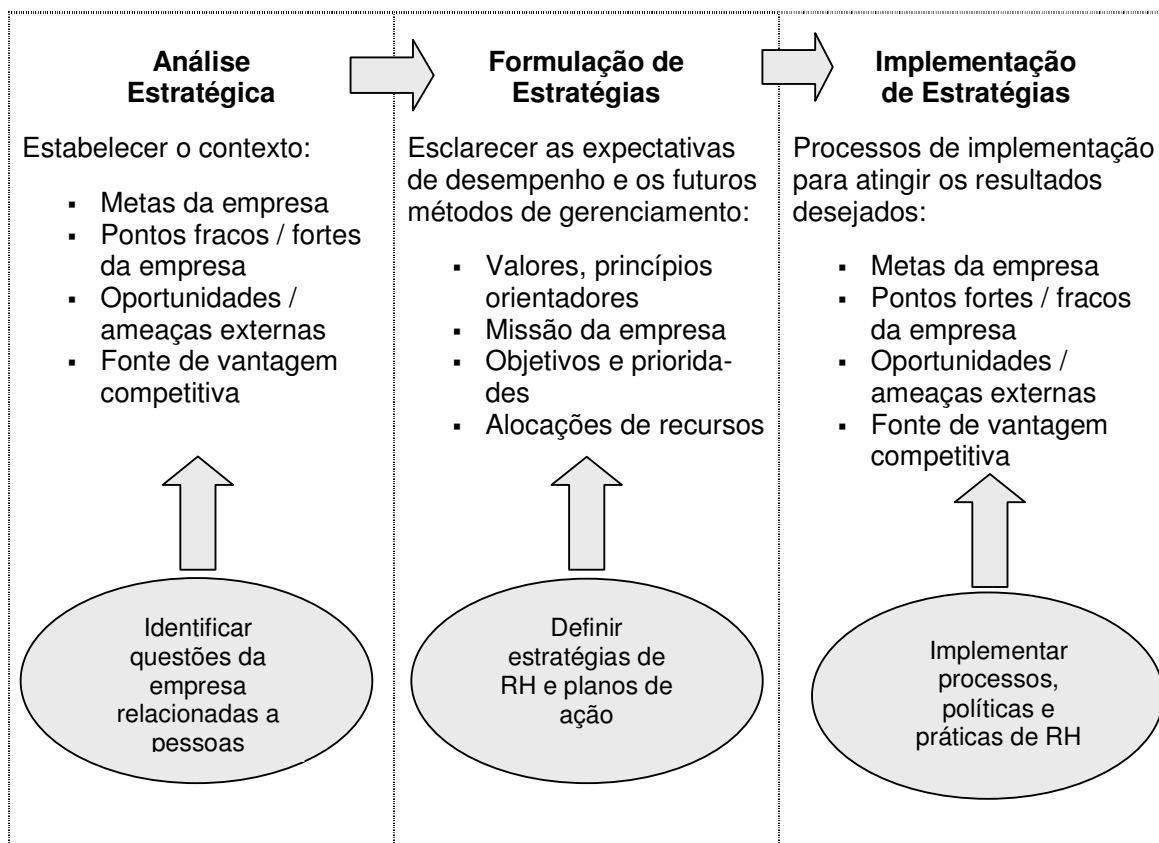


Figura 2 – Ligando os Processos de PRH ao Planejamento Estratégico

Fonte: BOHLANDER *et al.* spud WALKER, 1996.

Os gerentes de R.H são facilitadores importantes do processo de planejamento e são vistos como dignos de crédito e importantes colaboradores para criação do futuro da empresa. Essa ligação positiva ocorre quando o gerente de R.H participa da equipe que dirige a empresa ou do grupo de planejamento estratégico. Quando esta estrutura interativa e dinâmica existe, os gerentes de R.H são reconhecidos por sua contribuição como planejadores estratégicos juntamente com outros gerentes na direção da empresa (BOHLANDER *et al.*, 2003).

Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA *et al.* 2002) ressalta que muitas estratégias não são bem sucedidas por falta de preocupação com a ação estratégica. A formulação é, essencialmente, um processo de reflexão, sistematizado e formalizado, ou implícito. A implementação é a estratégia em ação, a intenção convertendo-se em resultado, enfim, a capacidade de executar a estratégia.

Essas constatações reforçam a tese da importância do processo integrado e participativo da formulação e implementação estratégica, no qual o feedback de informações é contínuo em todas as etapas e os resultados mais importantes são a participação das pessoas no processo, seu aprendizado, sua conscientização e seu comprometimento com os intentos da organização e as formas a serem adotadas para realizá-los.

Conforme Albuquerque (in LIMONGI-FRANÇA, 2002), na gestão estratégica de pessoas, a preocupação com a mensuração e com o alinhamento estratégico assume uma expressão ainda maior decorrente das dificuldades em mensurar o ativo humano. Devido a este problema foi criado o *human resource scorecard*, que mostra a relação dos valores gerados por recursos humanos e os resultados dos negócios.

Ainda segundo o autor, o problema de mensuração e da avaliação, que, além de estar no âmago das questões de implementação de estratégias de gestão de pessoas, também podem contribuir para definição do foco e o alinhamento estratégico, bem como para eficácia de sua comunicação.

Portanto, o grande desafio será preparar os profissionais de RH para fazer parte das estratégias da organização, assumindo um papel estratégico em relação aos interesses da empresa, adicionado valor à organização por meio de ações integradas que possam atender às expectativas dos seus recursos humanos e do mercado de trabalho. Não se pode perder a visão de competitividade do negócio, construindo competências que possam suportar, otimizar e canalizar esforços para a superação de novos desafios organizacionais (SILVA in BOOG, 2002).

6 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Se você fosse Olavo, diante da resistência apresentada pelos dois Diretores ao investimento na profissionalização da área de Gestão de Pessoas, continuaria insistindo neste processo de mudança? Por quê? Quais argumentos você usaria para reverter a resistência deles?
2. Se você fosse um dos Diretores desta empresa, arriscaria realizar este processo de mudança, investindo em Gestão Estratégica de Pessoas, considerando que a empresa na época encontrava-se lucrativa? Justifique sua resposta.
3. Como implantar a gestão estratégica de Pessoas? Quais os principais aspectos do planejamento estratégico da empresa que justificam a adoção da Gestão Estratégica de Pessoas? Como operacionalizar com o planejamento estratégico de Pessoas, com base na estratégia da organização?

6.1 INSTRUÇÕES PARA O PROFESSOR

Este caso poderá ser trabalhado com alunos de graduação e especialização em administração/gestão de pessoas.

6.2 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O aluno, após a discussão desse caso, deverá:

- obter um maior entendimento sobre a necessidade de mudança das empresas, sobretudo do modelo de gestão de pessoas, face ao risco de ficarem obsoletas num mercado cada vez mais competitivo.
- obter conhecimentos na área de gestão estratégica de pessoas.

6.3 TÉCNICA DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS

Este caso deverá ser lido pelo aluno, antes da aula. Durante o encontro, o professor poderá fazer grupos de discussões e posteriormente debater com todos os alunos, para que sejam demonstradas as diferentes formas de percepção nas questões respondidas ao final do caso.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **O que ocorre nas empresas familiares?**. Conteúdo de Qualidade sobre recursos Humanos. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=5127&org=2>>. Acesso em: 02 set. 2008.

BOHLANDER, George *et al.* **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EXAME. São Paulo: Abril, 2007. Semanal

FISHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVIERI, Veruska. **Profissionalização**: Uma ferramenta estratégica. Artigos. Com. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/recursos-humanos/profissionalizacao>>. Acesso em: 02 set. 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Mario M. Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização. In: BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena (Coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências. V. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TONELLI, M. J; LACOMBE, M. B; CALDAS, M. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (Coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e equipes**: estratégias e tendências, volume1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WALKER, James W. Integrating the Human Resource Function with the Business. (adaptado com autorização) **Human Resources Planning**, v. 14, n. 2, 1996.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por Vencer**. Respostas. Rio de Janeiro: ABDR Puc RJ, 2007.